

Monika Dembińska

Poznań Convention Bureau – Poznańska Lokalna Organizacja Turystyczna

ISTOTA I MOTYWY ZAWIERANIA ALIANSÓW STRATEGICZNYCH PRZEZ MIASTA NA MIĘDZYNARODOWYM RYNKU SPOTKAŃ

Streszczenie

Międzynarodowy rynek spotkań, jak i globalną gospodarkę, charakteryzuje stale rosnący poziom konkurencji. Szeroko stosowaną przez przedsiębiorstwa strategią umacniania swojej pozycji rynkowej jest zawieranie aliansów strategicznych. Praktykę tę od niedawna zauważono także wśród miast funkcjonujących w przemyśle spotkań. W artykule zaprezentowano wyniki badania istoty, motywów oraz efektów zawierania aliansu strategicznego przez miasta na globalnym rynku spotkań, bazując na działaniach prowadzonych przez Wiedeń i Barcelonę.

Słowa kluczowe: alianse strategiczne, miasta, międzynarodowy rynek spotkań, konkurencyjność.

Kody JEL: L83

Wstęp

Alianse są narzędziem powszechnie stosowanym przez przedsiębiorstwa w procesie zarządzania strategicznego. Polegają przede wszystkim na podjęciu wspólnego działania prowadzącego do osiągnięcia wyznaczonego celu, przez co najmniej dwa niezależne podmioty (van Gils, Zwart 2009; Roberts, Wallace 2015). Postrzegane są jako jedna z możliwości rozwoju zewnętrznego firmy, która ułatwia dostosowanie się do zmiennego otoczenia biznesu (Teng, Das 2008). Uczestnictwo w aliansie pozwala na dostęp do niezbędnych dla danego przedsięwzięcia zasobów materialnych i niematerialnych, obniżenie kosztów oraz ryzyka związanego z podjęciem nowej aktywności i poprawę pozycji konkurencyjnej wobec rywali na rynku (Means, Faulkner 2000; Rahman, Korn 2010; Dickson, Weaver 2012; Snyman 2015; Zakaria, Genc 2017).

Zjawisko zawierania aliansów strategicznych zaczyna być zauważane także między miastami na międzynarodowym rynku spotkań (McCartney 2008; Shipton, O’Crowley 2011), chociaż dotychczas stanowiło to rzadką praktykę. Tradycyjnie przypisywane są one przedsiębiorstwom, stąd celem artykułu jest

rozpoznanie istoty i motywów zawierania aliansów strategicznych przez ośrodki miejskie na globalnym rynku spotkań.

Dla realizacji założonego celu badawczego w części teoretycznej przeprowadzono badania literaturowe, na podstawie których przedstawiono istotę i motywy zawierania aliansów strategicznych przedsiębiorstw oraz rolę miast na międzynarodowym rynku spotkań. Umożliwiło to następnie zastosowanie metody przeniesienia analogicznego i odniesienie zagadnienia do problematyki aliansów strategicznych miast w przemyśle spotkań. Metoda przeniesienia analogicznego pozwala na poszukiwanie analogii wśród zjawisk i systemów pozornie odmiennych, lecz podobnych pod względem strukturalnym oraz późniejsze wykorzystanie tych spostrzeżeń w odniesieniu do badanej dziedziny (Martyniak 1976). Kolejnym elementem badań w części praktycznej jest studium przypadku wspólnych działań Wiednia i Barcelony, liderów globalnego rynku spotkań. Opracowano je przez analizę anglo- i hiszpańskojęzycznych źródeł internetowych.

Podstawy i celowość tworzenia aliansów strategicznych przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa mogą rozwijać prowadzoną działalność wykorzystując kanał wewnętrzny i zewnętrzny. Rozwój wewnętrzny oparty jest na posiadanych przez organizację zasobach oraz kompetencjach. Natomiast ekspansja zewnętrzna może odbywać się, między innymi, przez fuzje (połączenie autonomicznych podmiotów), przejęcia (przez nabycie w całości jednego przedsiębiorstwa przez inne lub wejście w posiadanie ponad 50% jego udziałów) lub też alianse (Oczkowska 2006; Hitt i in. 2012). W literaturze przedmiotu figuruje podział na alianse taktyczne, rozumiane jako krótkoterminowe działanie dla realizacji celów pośrednich służących wdrożeniu szerszej strategii i alianse strategiczne, charakteryzujące się długim horyzontem czasowym oraz determinujące alokację posiadanych zasobów i kierunek rozwoju firmy (Cheng-Jui Lu 2003; Polonsky i in. 2011). Na podstawie teorii planowania i zarządzania strategicznego, horyzont długoterminowy określić można jako obejmujący okres 3-5 lat [jest to jednak podział umowny, niektórzy autorzy wskazują na dłuższy okres – do 10 lat (Das 1987; Dooms 2010; Kuosa 2016)]. Z uwagi na problematykę rozważań alianse taktyczne zostały wyłączone z dalszej analizy.

Dorobek badawczy w dziedzinie aliansów strategicznych prezentuje zakres daleko wykraczający poza możliwości pełnej dyskusji w niniejszym tekście. Przytoczone poniżej definicje ukazują podstawowe aspekty tworzące ramy definicyjne pojęcia.

Alians strategiczny jest pojęciem o charakterze parasolowym i łączy zespół terminów odnoszących się do relacji długofalowej, zawartej w celu uzyskania

obopólnych korzyści przez minimum dwóch niezależnych partnerów (Varadara-jan, Cunningham 1995; Segil 2008). Stronami relacji mogą być dostawcy, nabywcy lub konkurenci (Crotts i in. 2000; Reichel 2010). W literaturze występuje też określenie tzw. konstelacji aliansów, czyli aliansu wielostronnego, stworzonego przez grupę podmiotów (Gomes-Casseres, za: Das, Teng 2015; Ziggers 2017).

R. Gulati (1998) określa alians strategiczny jako dobrowolną umowę między autonomicznymi przedsiębiorstwami w celu stworzenia lub rozwoju danego produktu na rynku. T.K. Das i S. Teng (2000) podzielają ten pogląd, dodając, że alianse nastawione są na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez strony układu, dzięki połączeniu posiadanych zasobów. Brown i Gutterman (2009) zwracają ponadto uwagę na fakt, iż strony dzielą wspólnie ryzyko projektu przez zaangażowanie szczególnych dla konkretnego przedsięwzięcia zasobów dedykowanych zarządzaniu, finansowych, technologicznych i produkcyjnych. Partnerzy działający w ramach aliansu mogą łączyć zasoby komplementarne lub też zasoby substytucyjne, co w przypadku tych drugich daje szansę na uzyskanie efektów skali produkcji. W zależności od uwarunkowań motywujących jego zawarcie, alians posiada wymiar udziałowy lub bezudziałowy. Alianse bezudziałowe przyjmują najczęściej formę działania na podstawie prostych umów (np. projekty rozwojowe, w których wszyscy partnerzy dzielą swoje zasoby w celu stworzenia nowego produktu, do którego każdy z nich posiada prawo użytku; umowy licencyjne, dystrybucyjne, o świadczenie usług marketingowych). W odróżnieniu od nich, alianse udziałowe wiążą się z powstaniem bardziej zaawansowanych formalnie relacji. W wielu przypadkach towarzyszy im utworzenie nowej jednostki organizacyjnej (Gulati 2007; Swaim 2010).

Tabela 1. Wybrane kryteria klasyfikacji rodzajów aliansów strategicznych

Cecha	Przykłady aliansów
Liczba stron układu	dwustronne (bilateralne)/wielostronne (multilateralne)
Profil partnerów	alianse między: dostawcami, nabywcami lub konkurentami
Charakter integrowanych zasobów	alianse komplementarne/addytywne
Rodzaj relacji	kooperacja/koopetycja (jednoczesna kooperacja i konkurencja)
Zasięg przestrzenny	krajowe/międzynarodowe
Stopień integracji	udziałowe/bezudziałowe (umowne lub kapitałowe)
Kierunek integracji	pionowe (wertykalne)/poziome (horyzontalne)
Stopień formalizacji	formalne (na podstawie umów)/nieformalne
Struktura organizacyjna	joint ventures, wspólna produkcja, joint bidding, code-sharing, projekty badawczo-rozwojowe, wspólna sprzedaż, wspólna promocja
Motyw utworzenia	alianse marketingowy, alians rozwoju rynku, alians dywersyfikacji, alians technologiczny
Środowisko działania	wewnątrzbranżowe/międzybranżowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Vyas, Shelburn, Rogers (1995); Elmuti, Kathawala (2001); Cygler (2002); Pięrcionek, (2006); Hilde, Mardjan (2007); Swai (2010); Barnes i in. (2012); Gorynia, Kasprzyk (2014); Das, Teng (2015).

Reasumując, rozbieżności w definiowaniu aliansów strategicznych wynikają z ich niejednorodnej natury i elastyczności w zakresie stosowanych rozwiązań (por. tabela 1). Różnią się one między sobą motywami zawierania, zasięgiem, strukturą, celami, sposobem zarządzania (Evans i in. 2012). Takie uwarunkowania wpływają na liczbę stron tworzących alians, profil partnerów, rodzaj łączącej ich relacji, zasięg przestrzenny, stopień integracji, kierunek integracji, stopień formalizacji, zaangażowanie kapitału, motyw utworzenia czy strukturę organizacyjną (Wright, Carruthers 2000; Kauser, Shaw 2004; Todeva, Knoke 2005; Hilte, Mardjan 2007; Barnes i in. 2012).

Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto definicję aliansu strategicznego (Cygler 2002), która określa alians jako długoterminowe i celowe umowy między podmiotami, zawarte na zasadach partnerstwa i adekwatności czerpanych z sojuszu korzyści, przy zachowaniu odrębności organizacyjnej stron układu. Przedstawioną perspektywę cechuje uniwersalność, która umożliwia integrację szerokiego zakresu istniejących modeli aliansów strategicznych.

Wspomniany powyżej niejednorodny charakter aliansów strategicznych wynika również z faktu, że przedsiębiorstwa stanowią heterogeniczną grupę i różnią się między sobą wieloma zmiennymi, takimi jak profil działalności, otoczenie biznesowe, cele operacyjne, faza rozwoju. Te oraz inne, specyficzne dla danego przypadku, czynniki mają decydujący wpływ na merytoryczne podstawy zawierania aliansów (Gomes i in. 2011). Możliwe jest jednak wskazanie ogólnych przesłanek, skłaniających firmy do tworzenia tego rodzaju relacji biznesowych. Przedsiębiorstwa decydują się zawiązać alians aby konkurować z innymi graczami na międzynarodowym rynku, bazując na wymianie pewnego zakresu czynników wytwórczych (materialnych i niematerialnych). Zwykle ma to miejsce przy zaangażowaniu kombinacji następujących czynników (Bradley 2005):

- wiedzy o produkcji i rynku,
- dostępu do rynków i kanałów dystrybucji,
- fachowej wiedzy i doświadczenia w zakresie technologii i procesu produkcyjnego poszczególnych produktów (tzw. *know-how*),
- zdolności produkcyjnej,
- szczególnych dla określonego przedsięwzięcia zasobów strategicznych.

Przyczyny formowania aliansów strategicznych uzasadniane są głównie przez pryzmat dorobku następujących teorii: teorii kosztów transakcyjnych, teorii zasobowej, teorii gier, teorii zachowań strategicznych, teorii wymiany społecznej i teorii organizacji uczącej się (Das, Teng 2000; Pietruszka-Ortyl 2007; Russo, Cesarani 2017). Tabela 2 zawiera syntetyczny wykaz motywów zawierania aliansów strategicznych przedsiębiorstw, które sformułowano w oparciu o wymienione teorie.

Tabela 2. Przyczyny zawierania aliansów strategicznych przedsiębiorstw

Nazwa teorii	Motywy tworzenia aliansów strategicznych
Teoria kosztów transakcyjnych	Minimalizacja kosztów transakcyjnych (koniecznych dla operacji wymiany, np. zawarcia umów) i kosztów produkcji (koordynacji działań wewnętrznych firmy w zakresie zdobywania wiedzy, organizacji i zarządzania produkcją).
Teoria zasobowa	Akumulacja, współdzielenie lub wymiana wartościowych zasobów/ kompetencji, których nie można uzyskać w drodze wymiany rynkowej; możliwość dostępu do zasobów konkretnego przedsiębiorstwa w celu zdobycia niedostępnej w innym przypadku przewagi konkurencyjnej.
Teoria gier	Gdy interesy dwóch firm są od siebie zależne, najbardziej racjonalnym rozwiązaniem jest współpraca prowadząca do tzw. sytuacji win-win. W takim układzie partnerzy starają się minimalizować ryzyko straty i maksymalizować prawdopodobieństwo zysków.
Teoria zachowań strategicznych	Przedsiębiorstwa tworzą alianse w celu osiągnięcia strategicznych celów, jakimi mogą być: – wzrost siły oddziaływania na rynku – przez wytworzenie barier wejścia lub tworzenie sojuszy z innymi firmami, alianse pozwalają firmom na adaptację zachowań monopolistycznych i umocnienie pozycji na rynku, – wzrost siły politycznej – indywidualne przedsiębiorstwa formują grupy interesu, co ułatwia wywieranie wpływu na instytucje rządzące, zarówno na arenie krajowej, jak i międzynarodowej, – wzrost wydajności – możliwość wykorzystania zasobów partnera i podziału obciążeń inwestycyjnych stanowi szansę na redukcję kosztów i wystąpienie korzyści skali; tego typu alianse często związane są z produkcją, działaniami marketingowymi lub badaniem konkurencji, – dywersyfikacja – partnerstwa międzybranżowe/wewnątrzbranżowe w poszukiwaniu nowych klientów oraz innowacji pozwalają firmom na różnicowanie swojej oferty produktów i usług w porównaniu z konkurentami.
Teoria wymiany społecznej	Otoczenie firmy, historia wcześniejszej współpracy i sieci kontaktów mogą przyczynić się do utworzenia aliansu, ze względu na posiadane informacje o zasobach potencjalnych partnerów.
Teoria organizacji uczącej się	Firmy zainteresowane są pozyskaniem nowych umiejętności oraz wiedzy, w tym tzw. <i>know-how</i> , na podstawie których możliwe jest zdobycie przewagi konkurencyjnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Das, Teng (2000); Cygler (2002); Hunt, Lambe, Wittmann (2002); Child, Faulkner, Tallman (2005); Kause, Shaw (2004); Pietruszka-Ortyl (2007); Russo, Cesarani (2017); Tjemkes, Vos, Burgers (2017).

Podsumowując, działalność przedsiębiorstwa ukierunkowana jest na realizację zdefiniowanej wiązki celów. Osiąganie wyznaczonych założeń jest procesem warunkowanym bezpośrednio stanem oraz zaangażowaniem posiadanych przez firmę zasobów materialnych oraz niematerialnych, jak i zjawiskami zachodzącymi w otoczeniu przedsiębiorstwa. Zawieranie przez firmy aliansów strategicznych jest jedną z reakcji na obserwowane zmiany rynkowe oraz wynikające z nich możliwości lub zagrożenia dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Uzasadnieniem wdrożenia takiego rozwiązania jest poszukiwanie sposobu na zdobycie przewagi konkurencyjnej (Pierścionek 2006), która przyjmuje wielorakie formy (por. przykłady wskazane w tabeli 2).

Rola miast na globalnym rynku spotkań

Zjawisko konkurencji rynkowej dotyczy nie tylko przedsiębiorstw, ale także miast. Obecnie ośrodki miejskie, szczególnie światowe metropolie, pełnią rolę katalizatorów rozwoju gospodarczego. To przestrzenie generowania efektów aglomeracji (skali, lokalizacji oraz urbanizacji), o rozwiniętej infrastrukturze i sektorze usług. Koncentrują kapitał finansowy, ludzki, technologiczny. Są atrakcyjnym miejscem podróży dla turystów i organizacji wydarzeń biznesowych (Sassen 2005; Maitland, Ritchie 2009; Zhang 2011).

Globalny rynek spotkań zdefiniować można jako całokształt działalności gospodarczej i transakcji zawieranych na rzecz organizacji, promocji i zarządzania spotkaniami [kongresami, konferencjami, targami, wydarzeniami firmowymi oraz podróżami motywacyjnymi (Celuch 2014)]. Cechuje go złożona struktura, wyrażona mnogością funkcjonujących w jego obrębie podmiotów (Rogers 2013; Celuch 2014; Borodako, Berbeka, Rudnicki 2015): jednostek zlecających organizację wydarzeń (stowarzyszenia, firmy, organizacje), convention bureaus, obiektów noclegowych, kongresowych i konferencyjnych oraz gastronomicznych (*venues*), przewoźników, profesjonalnych organizatorów konferencji (PCO), dostawców usług komplementarnych (np. tłumaczy, operatorów nagłośnienia, organizatorów programów turystycznych, instytucji kultury, atrakcji turystycznych i innych).

Przyjąć można, że strukturę rynku spotkań kształtuje zapotrzebowanie zgłaszane na poszczególne dobra i usługi przez głównych zleceniodawców wydarzeń. Produkt, jakiego poszukują ma postać zintegrowanej oferty, którą miasta prezentują w procesie pozyskiwania wydarzeń. Do jej komponentów najczęściej należą (Zmyślony, Leszczyński 2014; Piechota, Zmyślony 2016; ICCA 2017):

- a) elementy logistyczne – dostępność: czasowa (obciążenie infrastruktury miejskiej), transportowa, bazy noclegowej, centrum konferencyjnego, lokalnych dostawców usług;
- b) warunki finansowe – lokalne ceny, gwarancje i zabezpieczenia płatności, subwencje, ubezpieczenia, zarządzanie budżetem;
- c) czynniki wspomagające osiągnięcie celów wewnętrznych zleceniodawcy – obecność silnego, lokalnego przedstawicielstwa, specjalizacja ośrodka miejskiego lub jego instytucji w danej dziedzinie, możliwość współpracy z nowymi partnerami;
- d) uwarunkowania polityczne i emocjonalne – atrakcyjność turystyczna (atrakcje czasu wolnego, program rozrywkowy, oferta gastronomiczna), atmosfera i szeroko pojmowana kultura w mieście (*milieu*), wizerunek miasta, stan lokalnej gospodarki (stabilność ekonomiczna i polityczna), poziom bezpieczeństwa, wsparcie ambasadora (poważanej i rozpoznawalnej w danym otoczeniu osoby), poparcie władz, czynniki wspomagające minimalizację

negatywnych skutków organizacji wydarzeń dla środowiska naturalnego oraz inne, istotne dla konkretnego przypadku.

Adaptacja teorii zasobowej (Piechota 2015) daje podstawy do stwierdzenia, że wymienione powyżej instytucje oraz elementy materialne i niematerialne, stanowią zasoby tworzące miejski produkt przemysłu spotkań. Budują one również zdolność miast do zdobywania przewagi nad konkurentami.

Międzynarodowy rynek spotkań charakteryzuje rosnący poziom konkurencji między miastami o prawo do organizacji wydarzeń. Jest to motywowane korzyściami, jakie osiąga z tego tytułu gospodarz (Davidson, Cope 2003; Cieślukowski 2015a; Piechota 2016): zyski ekonomiczne, tworzenie dodatkowych miejsc pracy, podnoszenie jakości oferowanych usług, prestiż, kreowanie atrakcyjnego wizerunku, intensyfikacja ruchu turystycznego poza sezonem, przyciąganie nowych inwestycji. Przyjmowanie spotkań biznesowych potencjalnie może przynieść także negatywne skutki, wynikające z kosztów utraconych korzyści, nieefektywnych inwestycji w infrastrukturę, zwyczajowej rotacji w przypadku większości znaczących spotkań międzynarodowych, a nierzadko braku powtórnej organizacji wydarzenia w tym samym mieście, co utrudnia generowanie długotrwałych pozytywnych efektów dla gospodarki miasta goszczącego (Swarbrooke, Horner 2001; Piechota 2016).

Reasumując, ośrodki miejskie pełnią rolę głównych obszarów recepcyjnych i zaspokajają większość zgłaszanego popytu na międzynarodowym rynku spotkań (Celuch 2015; Cieślukowski 2015b; Zmysłony 2015). Ponadto obserwuje się, że coraz więcej miast podejmuje aktywne działania na rzecz umocnienia swojej pozycji w gospodarce światowej przez pozyskiwanie spotkań biznesowych, zwłaszcza rotujących (Zmysłony, Piechota 2014). Miejski produkt przemysłu spotkań składa się z wiązki zasobów materialnych i niematerialnych, a miasta podobnie jak przedsiębiorstwa, konkurują o zdobywanie wydarzeń. Między metropoliami na globalnym rynku spotkań zauważalne zaczyna być również zjawisko formowania aliansów strategicznych (McCartney 2008; Shipton, O’Crowley 2011). W niniejszym tekście motywy podejmowania tego rodzaju współpracy przez jednostki miejskie przedstawione zostały na podstawie działań Wiednia i Barcelony.

Wspólne działania miast na międzynarodowym rynku spotkań – studium przypadku Wiednia i Barcelony

Wiedeń i Barcelona należą do grupy kluczowych miast przemysłu spotkań, o wysokim międzynarodowym potencjale ogólnogospodarczym i turystycznym. Jest to uzasadnione ponadprzeciętnie rozwiniętą infrastrukturą i dostępnością komunikacyjną, dziedzictwem historycznym i kulturowym, ofertą sektora usług wyższego rzędu, potencjałem ludnościowym oraz wielofunkcyjnością,

wynikającą z ich zróżnicowanej struktury społeczno-gospodarczej (Zmyślony, Piechota 2014; Zmyślony 2015). Najnowsze statystyki stowarzyszenia ICCA (2016), dotyczące liczby zorganizowanych kongresów i konferencji rotujących międzynarodowo, klasyfikują odpowiednio Wiedeń na 2. miejscu (186 spotkań) i Barcelonę na 3. miejscu (181 spotkań) na świecie wśród miast-gospodarzy. Zatem można je uznać za bezpośrednich konkurentów. Ponadto, obydwa miasta łączy długofalowa relacja w dziedzinie przemysłu spotkań. Przypadek ten przedstawiono w dalszej części tekstu na podstawie analizy dostępnych anglo- i hiszpańskojęzycznych doniesień branżowych, opublikowanych *on-line* w latach 2012-2017.

Początki współpracy Wiednia i Barcelony, reprezentowanych przez lokalne *convention bureaus*, sięgają 1995 roku, kiedy miasta zapoczątkowały wspólne działania marketingowe na zasadach porozumienia nieformalnego. Niedługo później w latach 1997-1999 założyły i rozwijały Association Conference Forum (ACForum), międzynarodową platformę networkingową, przeznaczoną dla stowarzyszeń posiadających w swoich strukturach bądź na zasadach *outsourcingu*, profesjonalnego organizatora kongresów. Obecnie ACForum jest sformalizowanym stowarzyszeniem non-profit, zrzeszającym 31 członków, głównie z Europy. Większość z nich reprezentuje sektor medyczny, mimo, że ACF otwarte jest dla stowarzyszeń dowolnej specjalizacji. Następnym projektem, realizowanym aktywnie przez miasta od 2001 roku, jest pozycjonowanie i promocja obydwóch destynacji na rynkach poza Europą. W tym celu *convention bureaus* podjęły inicjatywę udziału w targach turystyki biznesowej IBTM (w Chinach, Indiach oraz Ameryce) w formule hybrydowej i zaczęły wystawiać się razem na jednym stoisku oraz prowadzić wspólną strategię sprzedaży skierowaną do klientów korporacyjnych. Założeniem takiego rozwiązania była oszczędność kosztów i czasu, zarówno dla miast, jak i klientów (Europa Press 2012; Investing.com 2012; Travel Daily News 2014; UNWTO 2014; MICE BTN 2015; Mutschlechner 2016).

Kolejna faza współpracy Wiednia i Barcelony rozpoczęła się w 2012 roku. Metropolie zdecydowały się przekształcić model kooperacji w koopetycję. Podejmowane wcześniej działania promocyjne oraz marketingowe poszerzono o nowy element – wspólne pozyskiwanie migrujących kongresów i konferencji przez składanie łączonych ofert obydwóch miast na organizację spotkań specjalistycznych stowarzyszeń. Przedstawiony układ koopetycyjny dotychczas nie został sformalizowany żadną umową ani ograniczony horyzontem czasowym. Opiera się na obopólnym zaufaniu konkurentów, zdobytym dotychczas doświadczeniu i partnerstwie stron (Conference and Meetings World 2013; Efetur 2013; Hosteltur 2014; Santos 2014; Spain Travel Business 2015; TMR 2015). Jak dotąd, oficjalnie ogłoszonymi rezultatami tego przedsięwzięcia jest 5 wygranych przetargów (por. tabela 3) (Giné 2015; Conexo 2015; 2017; Vienna Convention Bureau 2017).

Tabela 3. Wyniki wspólnych kandydatur Wiednia i Barcelony

Zleceniodawca	Nazwa wydarzenia	Średnia liczba uczestników (tys. osób)	Czas trwania (w dniach)	Zakres czasowy i schemat rotacji spotkań między miastami
United European Gastroenterology (UEG)	UEG Week	14 000	5	6 lat (2014-2019); 2014, 2016, 2018 – Wiedeń 2015, 2017, 2019 – Barcelona
The European Society for Radiotherapy and Oncology (ESTRO)	European Cancer Congress	6 000	4	6 lat (2017-2022); 2017, 2020 – Wiedeń 2018, 2021 – Barcelona 2019, 2022 – inne miasto
The European Federation of National Associations of Orthopaedics and Traumatology (EFORT)	Effort Annual Congress	8 000	3	6 lat (2017-2022); 2017, 2020 – Wiedeń, 2018, 2021 – Barcelona, 2019, 2022 – inne miasto
The European Association of Nuclear Medicine (EANM)	EANM Annual Congress	5 000	5	11 lat (2016-2021; w 2017 roku nastąpiło przedłużenie współpracy do 2026 roku) 2016, 2019, 2022, 2025 – Barcelona 2017, 2020, 2023, 2026 – Wiedeń 2018, 2021, 2024 – inne miasto
European Association for the Study of the Liver (EASL)	International Liver Congress	9 000	5	6 lat w dwuletnich interwałach: 2015, 2019 – Wiedeń 2017, 2018 – inne miasto 2016, 2020 – Barcelona

Źródło: opracowanie własne na podstawie doniesień branżowych z lat 2012-2017.

Wnioski

Wspólna aktywność prowadzona od 2012 roku przez Wiedeń i Barcelonę na rzecz pozyskiwania międzynarodowych, rotujących spotkań wpisuje się w model aliansu strategicznego typu *joint bidding*. Jest to układ, w którym partnerzy razem ubiegają się o realizację projektu, którego nie byłoby w stanie wykonać indywidualnie. Tworzą ofertę w postaci łączonego pakietu, gdzie każda ze stron odpowiada za ściśle określoną wiązkę produktów i usług. Korzyści osiągane są przede wszystkim z efektów synergii, akumulacji zdolności produkcyjnej i obniżenia ryzyka działania (Das 2015). Podstawy zawiązywania tego rodzaju relacji przez miasta na globalnym rynku spotkań zawiera tabela 4, opracowana przez analogię do motywów tworzenia aliansów strategicznych przedsiębiorstw (por. tabela 2).

Tabela 4. Przyczyny zawierania aliansów strategicznych miast na międzynarodowym rynku spotkań na przykładzie działań Wiednia i Barcelony

Nazwa teorii	Motywy tworzenia aliansów strategicznych miast
Teoria kosztów transakcyjnych	Składając jedną ofertę miasta zdołały pozyskać kilka edycji danego wydarzenia, obniżając proporcjonalnie koszty o nakłady potrzebne do udziału w osobnych procesach przetargowych.
Teoria zasobowa	Akumulacja zasobów wymaganych do organizacji poszczególnych wydarzeń, pozwoliła miastom stworzyć rzadko spotykaną na rynku spotkań ofertę dla stowarzyszeń.
Teoria gier	Łączona oferta dwóch miast na organizację spotkań w seriach umożliwiła maksymalizację prawdopodobieństwa zysków.
Teoria zachowań strategicznych	Wzrost siły przetargowej miast na rynku przez wdrożenie rozwiązania, które kreuje wartość dodaną i korzyści dla stowarzyszeń.
	Wzrost wydajności procesu przetargowego miast przez pozyskanie jednorazowo kilku edycji wydarzenia (podczas gdy zwykle zdobywano pojedyncze spotkania).
	Dywersyfikacja oferty miejskiego produktu przemysłu spotkań.
Teoria wymiany społecznej	Możliwość zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku dzięki wcześniejszej, długoletniej współpracy miejskich convention bureaus Wiednia i Barcelony, znajomości kompetencji i wiedzy na temat zasobów obydwu stron.
Teoria organizacji uczącej się	Dyfuzja wiedzy między miejskimi <i>convention bureaus</i> .

Źródło: jak w tabeli 3.

Podsumowanie

W artykule podjęto próbę identyfikacji istoty i motywów zawierania aliansów strategicznych miast na międzynarodowym rynku spotkań. Ośrodki miejskie, podobnie jak przedsiębiorstwa, funkcjonują w otoczeniu konkurencyjnym. W przemyśle spotkań jest to wyraźnie widoczne podczas procesu pozyskiwania rotujących międzynarodowych kongresów i konferencji. Analiza działań podejmowanych przez Wiedeń i Barcelonę, należące do liderów branży spotkań, pozwoliła stwierdzić, że miasta zdolne są do zawierania aliansów strategicznych. Określono również efekty, które miasta mogą osiągnąć dzięki prowadzeniu tego rodzaju działań (por. tabela 4). Są to jednak wyniki o charakterze wstępnym, ze względu na rodzaj dostępnego materiału badawczego. Doniesienia branżowe przekazują fakty w sposób wybiórczy. Z tego powodu badanie w przyszłości powinno zostać pogłębione.

Bibliografia

Barnes T., Raynor, S., Bacchus, J. (2012), *A new typology of forms of international collaboration*, "Journal of Strategy and Management", No. 5(1).

- Borodako K., Berbeka J., Rudnicki M. (2015), *Zarządzanie innowacjami w przemyśle spotkań*, C.H. Beck Warszawa.
- Bradley F. (2005), *International Marketing Strategy*, Pearson Education, Harlow.
- Brown R., Gutterman A. (2009), *A short course in international business plans*, World Trade Press Petaluma, Calif.
- Celuch K. (2014), *Przemysł spotkań: wiedza, produkt, motywacja*, Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Warszawa.
- Celuch K. (2015), *Międzynarodowy przemysł spotkań jako przykład działań na rzecz intensyfikacji wykorzystania przestrzeni turystycznej*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula”, nr 40.
- Cieślowski K. (2015a), *Business Tourism as Innovative Product for Destinations*, “Innovative (Eco-) Technology, Entrepreneurship and Regional Development”, March 4, Kauno, Lithuania.
- Cieślowski K. (2015b), *Zarządzanie turystyką biznesową: wybrane aspekty globalne i lokalne*. Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego, Katowice.
- Cheng-Jui Lu A. (2003), *International Airline Alliances*, Kluwer Law International, The Hague.
- Child J., Faulkner D., Tallman S. (2005), *Cooperative strategy*, Oxford University Press, Oxford.
- Crotts J.C., Buhalis D., March R. (Ed.) (2000), *Global Alliances in Tourism and Hospitality Management*, The Haworth Hospitality Press, New York.
- Cygler J. (2002), *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa.
- Das T. (1987), *Strategic planning and individual temporal orientation*, “Strategic Management Journal”, No. 8(2).
- Das T.K. (2015), *Managing multipartner strategic alliances*, IAP, Information Age Publishing, Inc., Charlotte, NC.
- Das T., Teng B. (2000), *A Resource-Based Theory of Strategic Alliances*, “Journal of Management”, No. 26(1).
- Das T.K., Teng B.S. (2015), *Alliance constellations. A Social Exchange Perspective*, (w:) Das T.K. (Ed.) *Managing Multipartner Strategic Alliance*, Information Age Publishing, Inc., Charlotte.
- Davidson R., Cope B. (2003), *Turystyka biznesowa: konferencje, podróże motywacyjne, wystawy, turystyka korporacyjna*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa.
- Dickson P.H., Weaver K.M. (2012), *Alliance formation and structure choice*, (w:) Das T.K. (Ed.), *Management Dynamics in Strategic Alliances*, Information Age Publishing, Inc., Charlotte.
- Dooms M. (2010), *Crafting the Integrative Value Proposition for Large Scale Transport Infrastructure Hubs*, ASP, Bruxelles.
- Elmuti D., Kathawala Y. (2001), *An overview of strategic alliances*, “Management Decision”, Vol. 39, Iss. 3.
- Evans N., Campbell D., Stonehouse G. (2012), *Strategic Management for Travel and Tourism*, Butterworth and Heinemann, New York.

- Gomes E., Weber Y., Brown C., Tarba S. (2011), *Mergers, acquisitions and strategic alliances*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Gorynia M., Kasprzyk M. (2014), *Ewolucja i zdolności adaptacyjne aliansów strategicznych*. „Przegląd Organizacji”, nr 2.
- Gulati R. (1998), *Alliances and networks*. “Strategic Management Journal”, No. 19(4).
- Gulati R. (2007), *Managing Network Resources*, Oxford University Press, Oxford.
- Hilte C., Mardjan M. (2007), *An overview of alliance forms: towards a unified typology*, Business Management Support Foundation, http://www.bm-support.org/pdffdocs/bms_alliancepaper.pdf [dostęp: 01.09. 2017].
- Hitt M., Ireland R., Hoskisson R. (2012), *Strategic management*, South-Western Cengage Learning, Mason.
- Hunt S., Lambe C., Wittmann C. (2002), *A Theory and Model of Business Alliance Success*, “Journal of Relationship Marketing”, No. 1(1).
- ICCA, (2016), *ICCA Statistics Report. Country and City Rankings*, ICCA, Amsterdam.
- ICCA, (2017), *International association meetings: Bidding and Decision-making*, ICCA, Amsterdam.
- Kauser S., Shaw V. (2004), *International Strategic Alliances*, “Journal of Global Marketing”, No. 17(2-3).
- Kuosa T. (2016), *Evolution of Strategic Foresight*, Routledge, Oxon.
- Maitland R., Ritchie B. (2009), *City tourism*, CABI, Cambridge.
- Martyniak Z. (1976), *Elementy metodologii organizowania*, PWN, Warszawa.
- McCartney, G. (2008), *The CAT (Casino Tourism) and the MICE (Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions): Key Development Considerations for the Convention and Exhibition Industry in Macao*. “Journal of Convention & Event Tourism”, No. 9(4).
- Means G., Faulkner M. (2000), *Strategic Innovation In The New Economy*. “Journal of Business Strategy”, No. 21(3).
- Oczkowska R. (2006), *Joint venture jako alians przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym – rozważania terminologiczno-definicyjne*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 720.
- Piechota N. (2015), *Convention Bureaux jako instytucje wpływające na konkurencyjność miast – ujęcie teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula”, nr 40.
- Piechota N. (2016), *Instytucjonalne przesłanki istnienia convention bureau*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 1(33).
- Piechota N., Zmysłony P. (2016), *Competitiveness of Polish cities in the international meetings market*, (w:) Dias F. (Ed.), *A pathway for the new generation of tourism research – Proceedings of the EATSA Conference 2016*, APTUR – Associação Portuguesa de Turismologia.
- Pierścionek Z. (2006), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pietruszka-Ortyl A. (2007), *Przyczynek do teorii tworzenia aliansów strategicznych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 747.

- Polonsky M., Lefroy K., Garma R. and Chia N. (2011), *Strategic and tactical alliances: Do environmental non-profits manage them differently?*, "Australasian Marketing Journal (AMJ)", No. 19(1).
- Rahman N., Korn H. (2010), *Alliance structuring behavior: relative influence of alliance type and specific alliance experience*, "Management Decision", No. 48(5).
- Reichel A. (2010), *Alliances*, (w:) Pizam A. (Ed.), *International Encyclopedia of Hospitality Management*, Elsevier Limited, Oxford.
- Roberts A., Wallace W. (2015), *Alliances and Partnerships*, Edinburgh Business School, Edinburgh.
- Rogers T. (2013), *Conferences and conventions: a global industry*, Routledge, Abingdon.
- Russo M., Cesarani M. (2017), *Strategic Alliance Success Factors: A Literature Review on Alliance Lifecycle*, "International Journal of Business Administration", No. 8(3).
- Sassen S. (2005), *The global city: introducing a concept*, "Brown Journal of World Affairs", No. 11(2).
- Segil L. (2008), *Strategische Allianzen: systematische Planung und Durchführung von Unternehmensallianzen*, Midas Verlag AG, St. Gallen/Zurich.
- Shipton N.J., O'Crowley M. (2011), *An Investigation on Two Strategic Alliances in the Business and Convention Industry: BCGA and FCCI*, "Journal of Tourism Challenges and Trends", No. 4(2).
- Snyman J.A. (2015), *Hotel Industry: Forming a Strategic Alliance with Tourism Service Providers*. (w:) Gursoy D., Saayman M., Sotiriadis M. (Eds.), *Collaboration in Tourism Businesses and Destinations: A Handbook*, Emerald Group Publishing, Limited Bingley.
- Swaim R.W. (2010), *The Strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker*, John Wiley & Sons, San Francisco.
- Swarbrooke J., Horner S. (2001), *Business Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Teng B.S., Das T.K. (2008), *Governance structure choice in strategic alliances: The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners*. "Management Decision", No. 46(5).
- Tjemkes B., Vos P., Burgers K. (2017), *Strategic alliance management*, Routledge, London.
- Todeva E., Knoke D. (2005), *Strategic alliances and models of collaboration*, "Management Decision", No. 43 (1).
- Wright G.H., Carruthers J. (2000), *Strategic alliances and relationships between organisations in the public sector*, (w:) ANZMAC 2000. *Visionary Marketing for the 21th Century: Facing the Challenge*, School of Marketing and Management, Griffith University – Gold Coast, 28th November – 1st December, <http://eprints.uwe.ac.uk/15591> [dostęp: 03. 09. 2017].
- van Gils A., Zwart P. (2009), *Alliance Formation Motives in SMEs. An Explorative Conjoint Analysis Study*, "International Small Business Journal", No. 27(1).

- Varadarajan R.R., Cunningham M.H. (1995), *Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations*, "Journal of the Academy of Marketing Science", No. 23(4).
- Vyas N.M., Shelburn W.L., Rogers D.C. (1995), *An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework*, "Journal of Business & Industrial Marketing", Vol. 10, Iss. 3.
- Zakaria R., Genc O. (2017), *Alliances to Acquisitions: A Road Map to Advance the Field of Strategic Management*, (w:) Cooper C.L., Finkelstein, S. (Eds.), *Advances in Mergers and Acquisitions (Advances in Mergers and Acquisitions)*, Emerald Publishing Limited, Bingley.
- Zhang X.Q. (2011), *The Economic Role of Cities*, United Nations Human Settlements Programme by UN-HABITAT.
- Ziggers G.W. (2017), *Embracing the Portfolio Perspective on Alliance Constellations*, (w:) Das T.K. (Ed.), *Managing Alliance Portfolios and Networks*, Information Age Publishing, Inc., Charlotte.
- Zmyślony P., Leszczyński G. (2014), *Identyfikacja sieci powiązań w miejskiej turystyce biznesowej*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, Vol. 2, No. 3(264).
- Zmyślony P., Piechota N. (2014), *Znaczenie przemysłu spotkań w kształtowaniu potencjału turystycznego miast*, (w:) Celuch K. (red.). *Zarządzanie i organizacja przemysłu spotkań w Polsce. Teoria i praktyka*, Szkoła Główna Rekreacji i Turystyki w Warszawie, Warszawa.
- Zmyślony P. (2015), *Funkcja turystyczna w procesie internacjonalizacji miast*, Wydawnictwo Proksenia, Poznań.

Wykaz doniesień branżowych

- Association Meetings International (2013), *Rival cities win joint bid*, <http://www.meetpie.com/ami/news/NewsDetails.aspx?newsid=17778> [dostęp: 28.11.2017].
- Austria Center Vienna (2013), *Gastroenterology Congress: 2014-2019 in Vienna and Barcelona*. Internationales Amtssitz und Konferenzzentrum Wien, https://www.acv.at/presse/Gastroenterology_Congress.pdf?5i85ar [dostęp: 29.11.2017].
- Colston P. (2015), *Joint EFORT bid lands congresses for Vienna and Barcelona*, <https://www.c-mw.net/joint-efort-bid-lands-congresses-for-vienna-and-barcelona/> [dostęp: 26.11.2017].
- Colston P. (2016), *ESTRO picks 'Coopetition' offer from Barcelona and Vienna*, Conference and Meetings World, <https://www.c-mw.net/estro-picks-copetition-offer-from-barcelona-and-vienna/> [dostęp: 28.11.2017].
- Conexo (2015), *Barcelona y Viena se alternarán como sede del Congreso de Medicina Nuclear Europea en los próximos seis años*, <http://www.nexotur.com/noticia/75955/CONEXO/Barcelona-y-Viena-se-alternarán-como-sede-del-Congreso-de-Medicina-Nuclear-Europea-en-los-próximos-seis-años.html> [dostęp: 23.11.2017].
- Conexo (2017), *Barcelona y Viena amplían su acuerdo con un congreso*, <http://www.nexotur.com/noticia/94859/CONEXO/Barcelona-y-Viena-amplian-su-acuerdo-con-un-congreso.html> [dostęp: 23.11.2017].

- Conference and Meetings World (2013), *Barcelona and Vienna joint bid secures Gastroenterology conference until 2019*, <https://www.c-mw.net/barcelona-and-vienna-joint-bid-secures-gastroenterology-conference-until-2019/> [dostęp: 24.11.2017].
- Efetur (2013), *Viena, la reina de los congresos*, <http://www.efetur.com/noticia/viena-la-reina-de-los-congresos/> [dostęp: 27.11.2017].
- Europa Press (2012), *Barcelona y Viena volverán a promocionarse de manera conjunta en una feria comercial de China*, <http://www.europapress.es/turismo/corporativo/noticia-barcelona-viena-volveran-promocionarse-manera-conjunta-feria-comercial-china-20120801174918.html> [dostęp: 23.11.2017].
- Giné B. (2015), *Congreso Europeo de Medicina Nuclear en Barcelona y Viena*, <https://www.captio.net/blog/congreso-europeo-de-medicina-nuclear-en-barcelona-y-viena> [dostęp: 27.11.2017].
- Hosteltur (2014), *Barcelona y Viena, un ejemplo de cooperación en el turismo de negocios*, https://www.hosteltur.com/143850_barcelona-viena-ejemplo-cooperacion-turismo-negocios.html [dostęp: 28.11.2017]
- Hosteltur (2015), *Barcelona capta un megacongreso médico para 2016 y 2019*, https://www.hosteltur.com/110468_barcelona-capta-megacongreso-medico-2016-2019.html [dostęp: 26.11.2017].
- HQ. The Association Magazine (2016), *ESTRO picks Coopetition offer from Barcelona and Vienna*, <http://www.meetingmediagroup.com/article/estro-picks-coopetition-offer-from-barcelona-and-vienna> [dostęp: 27.11.2017].
- Investing.com (2012), *Barcelona y Viena se promocionan como ciudades congresos en Asia y EEUU*, <https://es.investing.com/news/noticias-del-mercado-de-valores/barcelona-y-viena-se-promocionan-como-ciudades-congresos-en-asia-y-eeuu-144865> [dostęp: 26.11.2017].
- MICE BTN (2015), *EANM gives Barcelona and Vienna two wins each*, <http://impactpub.com.au/micebtn/86-news/mice-news/15911-eanm-gives-barcelona-and-vienna-two-wins-each> [dostęp: 30.11.2017].
- Mutschlechner Ch. (2016), *Reduce the risk of Losing – bid with your competition*, ICCA World, http://www.iccaworld.com/dbs/uk_ireland/files/winter%20debate%202016/The%20Barcelona [dostęp: 23.11.2017].
- Santos I. (2014), *¿Qué reporta al territorio el turismo de negocios?*, <http://www.territoriomarketing.com/que-reporta-al-territorio-el-turismo-de-negocios> [dostęp: 29.11.2017].
- Spain Travel Business (2015), *Barcelona & Viena: dos destinos, una candidatura*, <http://www.spaintravelbusiness.com/barcelona-viena-dos-destinos-una-candidatura/> [dostęp: 27.11.2017].
- Suárez E. (2015), *Barcelona captures a medical megacongreso for 2016 and 2019*, <http://spaintrips.org/barcelona-captures-a-medical-megacongreso-for-2016-and-2019/366> [dostęp: 29.11.2017].
- TMF (2015), *Barcelona welcomes the EFORT Annual Congresses*, <http://www.tmf-dialogue.net/barcelona-welcomes-the-efort-annual-congresses.html> [dostęp: 25.11.2017].

Travel Daily News (2014), *2nd place in AIBTM Innovation Award for joint venture between Vienna and Barcelona convention bureaus*, <https://www.traveldailynews.com/post/2nd-place-in-aibtm-innovation-award-for-joint-venture-between-vienna-and-barcelona-convention-bureaus-61659> [dostęp: 25.11.2017].

Vienna Convention Bureau (2017), *European Association of Nuclear Medicine extends cooperation with Vienna and Barcelona until 2026*, <https://www.vienna.convention.at/en/news/2017/eanm> [dostęp: 23.11.2017].

UNWTO (2014), AM Reports, Volume seven – *Global Report on the Meetings Industry*, http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/am_8_meetings_ing-red.pdf [dostęp: 25.11.2017].

The Nature and Motives Behind Strategic Alliances Between Cities On the International Meeting Market

Summary

The international meeting market, just as the global economy, is characterized by a constantly growing competition level. Enterprises frequently use a strategy of strengthening their market position by forming strategic alliances. Lately this practice was also noticed among cities operating in the meeting industry. The author presents the results of researching the nature, motives, and effects of forming strategic alliances by cities on the global meeting market, based on the operations conducted by Vienna and Barcelona.

Key words: strategic alliances, cities, international meeting market, competitiveness.

JEL codes: L83

Artykuł nadesłany do redakcji we wrześniu 2017 roku

© All rights reserved

Adres korespondencyjny:

Monika Dembińska

Poznań Convention Bureau – Poznańska Lokalna Organizacja Turystyczna

ul. Wielka 18/10

61-775 Poznań

e-mail: m.dembinska@plot.poznan.pl